

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО

ІННІ Загальноуніверситетської підготовки
кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Освітньо-професійна програма Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Зав. каф. менеджменту та
публічного адміністрування**

доц. _____ **Світлана ПЛОТНІЧЕНКО**

“ 2 ” лютого _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Удосконалення управління трудовими ресурсами»**

Здобувач вищої освіти:

Валерія ТРЕГУБ

(підпис)

(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник:

‘ д.е.н., проф. Марія МАХСМА

(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Запоріжжя – 2026 рік

**ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО**

ННІ Загальноуніверситетської підготовки
Кафедра Менеджменту та публічного адміністрування
(*назва кафедри*)

Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 “Менеджмент”
Освітньо-професійна програма “Менеджмент”

ПОГОДЖЕНО

Гарант освітньо-професійної
та програми

_____ Ірина АГЄЄВА
ПОТНІЧЕНКО
«26» листопада 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою менеджменту
публічного адміністрування

_____ Світлана
« 27 » _____ листопада 2025р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти

здобувач вищої освіти Трегуб Валерія Олегівна
(*прізвище, ім'я, по батькові*)

1. Тема роботи «Удосконалення управління трудовими ресурсами ,
керівник роботи Махсма Марія Борисівна, д.е.н., професор,
(*прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання*)

затверджені наказом по університету від «24» листопада 2025 р. № 596-3

2. Термін подання роботи здобувачем вищої освіти 30 січня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: науково-теоретична література, звіт про управління та фінансова звітність ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», інформація з офіційного сайту підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади ефективного управління трудовими ресурсами підприємства

Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення управління персоналом ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

5. Перелік графічного матеріалу: 12 таблиці, 5 рисунків

6. Дата видачі завдання _____ 26.11.25 р.

Календарний план

№	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	27.11.25р.	
2	Розділ 1. Теоретичні та методичні засади ефективного управління трудовими ресурсами підприємства	22.12.25р.	
3	Розділ 2. <u>Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення управління персоналом ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»</u>	22.01.26р.	
4	Висновки, список використаних джерел	26.01.26р.	
5	Перевірка на плагіат	30.01.26 р.	

Здобувач вищої освіти

Валерія ТРЕГУБ

(підпис)

(власне ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної

роботи

Марія МАХСМА

(власне ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: Удосконалення управління трудовими ресурсами ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

Структура й обсяг роботи бакалавра. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 37 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 63 с., у тому числі 16 таблиць, 6 рисунків.

Мета роботи. Дослідження теоретичних та практичних аспектів управління персоналом підприємницької структури.

Задачами дослідження є:

- розглянути теоретичні принципи, стратегії та методичні підходи до дослідження управління трудовими ресурсами;
- провести аналіз управління трудовими ресурсами на ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»;
- запропонувати основних заходів щодо вдосконалення управління трудовими ресурсами ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

Об'єктом дослідження є управління трудовими ресурсами в ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів управління трудовими ресурсами.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження були наступні методи: аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення.

У першому розділі розглядаються теоретичні аспекти управління трудовими ресурсами.

У другому розділі проводиться аналіз управління трудовими ресурсами підприємства ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», на підставі аналізу виявлених проблем запропоновані шляхи підвищення ефективності управління трудовими ресурсами.

Ключові слова: управління персоналом, персонал, трудові ресурси.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність і значення управління трудовими ресурсами	9
1.2. Принципи, функції, стратегія управління трудовими ресурсами	15
1.3. Методичні підходи до дослідження управління персоналом	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІП «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД »	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед	31
2.2. Аналіз стану управління трудовими ресурсами ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед	37
2.3.Розробка заходів вдосконалення управління трудовими ресурсами ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед	47
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59

ВСТУП

Актуальність теми. Дослідження і вдосконалення управління трудовими ресурсами є необхідною умовою ефективної діяльності будь-якого підприємства. Раціональне використання персоналу, підвищення рівня мотивації, створення належних умов праці та розвиток професійних компетентностей співробітників, безпосередньо впливають на продуктивність праці та формування стабільного трудового колективу.

Дослідженню питань управління персоналом у своїх наукових працях приділяли увагу такі у вчені, як Ч. Беббідж, Р. Оуен, Е. Мейо, Г. Форд, М. Армстронг, Г. Десслер, П. Друкер, Ф. Герцберг, А. Маслоу та Д. МакГрегор та інші. З вітчизняних вчених це - Г.В. Щекін, М.І. Мурашко, М.Д. Виноградський, С.Е. Сардак, О.О. Третьяк та інші.

Сучасні механізми управління працею ґрунтується на поєднанні організаційних, економічних та соціально-психологічних методів впливу на персонал. Важливу роль у системі управління трудовими ресурсами відіграють механізми мотивації та стимулювання, які передбачають застосування матеріальних і нематеріальних стимулів, формування справедливої системи оплати праці та створення можливостей для професійного зростання працівників. Не менш значущими є механізми розвитку персоналу, що включають підвищення кваліфікації, навчання, адаптацію нових працівників та формування кадрового резерву. Крім того, сучасне управління працею передбачає впровадження гнучких форм організації праці, використання цифрових технологій у сфері управління персоналом, розвиток корпоративної культури та забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. У таких умовах особливої актуальності набуває дослідження теоретичних і прикладних аспектів управління трудовими ресурсами підприємства ІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

Мета роботи. Дослідження теоретичних аспектів управління трудовими ресурсами та розробка практичних рекомендацій щодо покращення його вдосконалення на підприємстві.

Завдання роботи:

- розглянути теоретичні принципи, стратегії та методичні підходи до дослідження управління трудовими ресурсами;
- провести аналіз управління трудовими ресурсами на ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»;
- запропонувати основних заходів щодо вдосконалення управління трудовими ресурсами ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

Об'єктом дослідження є управління трудовими ресурсами в ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів управління трудовими ресурсами.

Методи дослідження. При написанні роботи було використано наступні методи: теоретичного узагальнення, індукції, дедукції, синтезу, узагальнення, аналогії.

Елементи наукової новизни. Розробка системного підходу до вдосконалення управління трудовими ресурсами, який поєднує оптимізацію умов праці, мотивацію персоналу та розвиток професійних компетенцій. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення продуктивності праці та поліпшення організаційної структури.

Інформаційне забезпечення. Підручники, посібники, статті наукових періодичних видань, монографії, фінансова та статистична звітність зовнішньоекономічного підприємства ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

Практична значущість роботи полягає у тому, що результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення управління трудовими ресурсами, зміцнення ефективності організації праці, оптимізації умов роботи та розвитку професійних компетенцій персоналу. Запропоновані заходи та

рекомендації спрямовані на розвиток мотивації працівників, вдосконалення організаційних процесів і зміцнення соціально-психологічного клімату в колективі, що забезпечує зростання продуктивності праці та загальної ефективності діяльності підприємства.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновку та списку використаних джерел. В роботі розміщено 16 таблиць, 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і значення управління трудовими ресурсами

Управління персоналом розглядається як специфічний вид управлінської діяльності, спрямований на ефективну організацію трудових ресурсів з метою досягнення стратегічних та оперативних цілей організації. У цьому контексті ключовими чинниками є оптимальне використання професійного потенціалу, досвіду, компетенції і творчих здібностей працівників, а також забезпечення високого рівня їх задоволеності трудовою діяльністю. Таким чином, управління персоналом виходить за межі формалізованого контролю за виконанням посадових обов'язків і охоплює процеси взаємодії, мотивації, підтримки та розвитку персоналу в інтересах підвищення та загальної ефективності функціонування організації [1].

Визначення категорії «Управління персоналом» не має одного конкретного автора, оскільки формувалося поступово впродовж історії. Вагомий внесок у його становлення зробили ранні мислителі, зокрема Чарльз Беббідж і Роберт Оуен, а згодом — відомі теоретики й практики, такі як Фредерік Тейлор із концепцією наукового менеджменту, Елтон Мейо — засновник школи людських відносин, та Генрі Форд, який удосконалив організацію праці. Саме їхні ідеї заклали наукові підвалини управління персоналом і сприяли створенню перших кадрових відділів у США та країнах Європи після Першої світової війни. Надалі, починаючи з 1970-х років, ці підходи еволюціонували в сучасну концепцію управління людськими ресурсами [2].

Управління трудовими ресурсами - це елемент системи управління як матеріальним, так і духовним (нематеріальним) виробництвом, що має на меті забезпечення ефективної зайнятості працездатного населення та його оптимального розподілу між секторами економіки та регіонами країни бо,

відповідно до потреб національного господарства в кваліфікованих кадрах; системна діяльність керівництва, спрямована на раціональне використання людського потенціалу організації для досягнення її стратегічних цілей. Воно охоплює всі етапи роботи з персоналом - від планування потреб у кадрах до їхнього розвитку, мотивації, оцінки ефективності та завершення співпраці [3].

Управління персоналом можна трактувати як систему організації, процес і структуру водночас. Аналіз світового досвіду дає можливість окреслити основні характеристики, притаманні системі управління персоналом:

- воно є центральною складовою управління будь-якою організацією, адже саме люди, об'єднані спільною метою, становлять її основу;
- охоплює всі функціональні сфери діяльності, зокрема виробництво, маркетинг, фінанси та інші;
- його головні цілі узгоджуються з цілями організації;
- має спільні риси, характерні для людських колективів, такі як потреба у спілкуванні, можливість виникнення конфліктів[3].

Найважливішим елементом продуктивних сил та головним рушієм економічного розвитку є люди - їхні знання, професійна підготовка, майстерність і мотивація до праці. Між конкурентоспроможністю економіки та рівнем добробуту населення існує пряма залежність, що визначається якістю трудового потенціалу працівників підприємств.

Формування та зміни у складі персоналу підприємства відбуваються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. До внутрішніх належать особливості продукції, технології й організації виробництва, а до зовнішніх - демографічні процеси, правові та моральні норми суспільства, стан ринку праці тощо. Вплив зовнішніх факторів проявляється через макроекономічні показники: чисельність працездатного населення, рівень його освіти, пропозицію робочої сили, рівень зайнятості та потенційний резерв працівників. Ці показники визначають кількісні та якісні характеристики трудових ресурсів.

Трудові ресурси - це частина працездатного населення, яка за віковими, фізичними та освітніми характеристиками відповідає певним видам діяльності. Розрізняють реальні трудові ресурси (особи, які вже працюють) та потенційні (ті, що можуть бути залучені до трудової діяльності в майбутньому) [4].

Персонал підприємства - це сукупність постійних працівників, які мають необхідну професійну підготовку або практичний досвід роботи.

Залежно від характеру виконуваних функцій, персонал підприємства зазвичай поділяють на чотири основні категорії: керівники, спеціалісти, службовці та робітники.

Ефективність управління персоналом дедалі частіше розглядається не лише з економічної точки зору - як прибутковість, продуктивність, якість, інноваційність чи раціональне використання ресурсів. Все більше уваги приділяється її особистісному та психологічному виміру: задоволеності працівників своєю працею, їхній залученості до життя колективу, рівню самооцінки, а також мотивації до досягнення високих результатів [5].

Управління трудовими ресурсами розвивається у трьох ключових напрямках:

- як практична діяльність - отримує все ширше застосування на підприємствах, зосереджуючись на реальних інструментах і методах роботи з кадрами;
- як індивідуально орієнтована система - фокусується на потребах окремого працівника як особистості, надаючи підтримку та створюючи умови для його розвитку й задоволеності;
- як стратегічний напрям - інтегрується в загальну стратегію організації та орієнтується на перспективи, довгострокові цілі та розвиток кадрового потенціалу [6].

Предметом менеджменту персоналу є процес управління працівниками у виробничій діяльності з метою найбільш повного та ефективного використання їхнього професійного, інтелектуального та особистісного потенціалу [7].

Основна мета менеджменту персоналу полягає в поєднанні завдань, як ефективного навчання, підвищення кваліфікації та створення систем мотивації, що стимулює персонал до продуктивної та результативної праці. Для реалізації цієї мети важливо насамперед чітко розуміти специфіку управлінської праці та ролі, які вона відіграє на різних рівнях управління [7].

Управління персоналом здійснюється на кількох рівнях, кожен з яких має свої особливості:

- оперативний рівень - зосереджений на виконанні кадрових функцій: ведення документації, облік, прийом і звільнення працівників, контроль за дотриманням трудового законодавства.

- тактичний рівень - охоплює безпосереднє управління персоналом: планування, організація, мотивація, оцінювання результатів праці, вирішення поточних кадрових питань.

- стратегічний рівень - передбачає управління людськими ресурсами як довгостроковим активом компанії. На цьому рівні формуються HR-стратегії, політики розвитку персоналу, планується потреба в кадрах на перспективу[6].

Управління персоналом здійснюється за допомогою різних методів, які класифікуються за характером впливу на працівників та організацію трудового процесу. Виділяють чотири основні групи методів:

1. Економічні методи.

Спрямовані на створення матеріальних стимулів до праці та забезпечення ефективного кадрового планування. До них належать:

- прогнозування і планування кадрової роботи;
- розрахунок балансу робочої сили;
- визначення основної та додаткової потреби в кадрах;
- аналіз джерел забезпечення персоналом;
- економічне обґрунтування витрат на персонал.

2. Організаційно-розпорядчі методи.

Базуються на застосуванні правових норм, інструкцій, наказів і встановлених організаційних зв'язків. Забезпечують регламентацію діяльності працівників, дотримання дисципліни та чіткого управлінського контролю.

3. Соціально-психологічні методи.

Орієнтовані на формування сприятливого соціального клімату в колективі, розвиток особистісного потенціалу працівників, стимулювання командної взаємодії. Включають:

- заходи впливу на психологічну атмосферу;
- методи формування трудового колективу;
- індивідуальний підхід до мотивації та розвитку співробітників.

4. Державно-управлінські методи.

Включають систему державного регулювання трудових відносин, законодавче забезпечення прав працівників, а також інституційний вплив державних органів на кадрову політику підприємств [8].

Сучасна система управління персоналом, сформована на провідних підприємствах під впливом передових міжнародних практик та на основі накопиченого власного досвіду, включає в себе такі підсистеми (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Призначення підсистем управління трудовими ресурсами

№	Підсистема управління персоналом	Призначення
1	Аналіз і стратегічне планування персоналу	Розробка кадрової політики та HR-стратегії, аналіз ринку праці, планування чисельності персоналу, прогнозування потреб, взаємодія з зовнішніми кадровоформуєчими структурами.
2	Підбір та працевлаштування кадрів	Проведення співбесід, тестів, анкетування для виявлення професійних, інтелектуальних та комунікативних якостей кандидатів.
3	Оцінювання персоналу	Визначення рівня знань, умінь, відповідності працівника, аналіз результативності роботи

Продовження табл. 1.1

4	Навчання та розвиток персоналу	Організація навчання, перепідготовки, введення в посаду, побудова кар'єрного маршруту, кадровий резерв.
5	Атестація та ротація кадрів	Перевірка відповідності кваліфікації працівника вимогам посади, оптимізація його посадового використання.
6	Управління оплатою праці та мотивацією	Формування систем стимулювання: матеріального (зарплата, участь у прибутках) та морального (визнання, кар'єрні перспективи).
7	Кадровий облік і діловодство	Облік прийняття, переведення, звільнення, заохочень та стягнень; управління зайнятістю, документаційне супроводження персоналу.
8	Організація ділових відносин у колективі	Оцінка виконання обов'язків, управління міжособистісними відносинами, вирішення конфліктів, формування корпоративної культури.
9	Створення умов праці	Забезпечення безпеки, відповідності умов праці гігієнічним, психологічним та естетичним нормам, кадрова безпека.

Джерело: сформовано автором за [6].

Кожна з підсистем орієнтована на вирішення конкретних завдань, що забезпечує системний підхід до формування, розвитку та ефективного використання трудового потенціалу. Такий підхід сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства та підтримці його конкурентоспроможності.

Проблематика призначення та структури підсистем управління персоналом широко досліджується в працях зарубіжних і вітчизняних науковців, які розглядають управління персоналом як цілісну систему взаємопов'язаних функціональних елементів. Серед зарубіжних дослідників значний внесок у розвиток теорії управління персоналом зробили М. Армстронг, Г. Десслер, П. Друкер, Ф. Герцберг, А. Маслоу та Д. МакГрегор. У своїх працях вони акцентували увагу на підсистемах планування, добору, розвитку, мотивації та оцінювання персоналу як ключових складових ефективного використання трудового потенціалу та досягнення стратегічних цілей організації.

Вагомий внесок у формування мотиваційної підсистеми зробили Ф. Герцберг і А. Маслоу, які обґрунтували значення матеріальних і нематеріальних стимулів, тоді як Д. Мак-Грегор розглядав управління персоналом крізь призму поведінкових характеристик працівників.

Серед вітчизняних науковців питання підсистем управління персоналом досліджували А. Колот, О. Грішнова, В. Савченко, Л. Балабанова та О. Крушельницька. У їхніх працях підсистеми управління персоналом визначаються як функціональні блоки, спрямовані на формування, розвиток і ефективне використання людського капіталу, забезпечення соціальної стабільності та підвищення продуктивності праці.

Дослідження показують що системи управління персоналом потрібні для того, щоб робота організації була більш організованою та передбачуваною. Вони допомагають правильно підбирати та оцінювати кадри, планувати та реалізовувати навчання і розвиток працівників, керувати мотивацією та оплатою праці, а також підтримувати порядок у документації і налагоджувати робочі відносини. Сучасні системи також дозволяють централізовано зберігати дані про співробітників, автоматизувати адміністративні процеси та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі аналітики й статистики, що особливо важливо в умовах динамічних ринкових вимог і цифрової трансформації бізнесу. Можна стверджувати, що таке комплексне поєднання елементів не лише сприяє досягненню кращих результатів у роботі колективу й підтримці стабільності організації, але й дозволяє підвищити залученість працівників, знизити ризики юридичних помилок і оптимізувати витрати на управління персоналом.

1.2. Принципи, функції, стратегія управління трудовими ресурсами

Принципи управління персоналом - це основні правила, положення та норми, яких мають дотримуватися керівники й фахівці у процесі роботи з персоналом. Вони відображають вимоги об'єктивних економічних законів, а

тому самі є об'єктивними. Більшості організацій управління персоналом базується на таких традиційно визнаних засадах: науковість, централізація, плановість, принцип єдиного керівництва, добір і розстановка кадрів, поєднання єдиноначальності з колегіальністю, централізації з децентралізацією, лінійне, функціональне й цільове управління, а також контроль за виконанням рішень [9].

В основні принципи управління персоналом Фредерік Тейлор "Принципи наукового управління", заклав основи, Генрі Емерсон сформулював принципи продуктивності, а Елтон Мейо з його теорією людських відносин значно розширив розуміння ролі людини:

1. Принцип мети - кожна дія повинна мати чітко визначену й зрозумілу мету.

2. Принцип правової захищеності управлінських рішень - керівник має знати чинне законодавство і приймати рішення відповідно до його норм.

3. Принцип оптимізації управління - усі управлінські дії повинні бути спрямовані на підвищення ефективності діяльності системи.

4. Принцип дотримання норми керованості - управлінські рішення мають відповідати реальним можливостям системи управління; надмірний тиск або перевантаження можуть вивести об'єкт з-під контролю.

5. Принцип відповідності - доручена робота має відповідати посадовим обов'язкам, компетенції, а також інтелектуальним і фізичним можливостям виконавця.

6. Принцип автоматичного заміщення відсутнього працівника - заміна тимчасово відсутніх співробітників має відбуватися автоматично, відповідно до посадових інструкцій та внутрішніх регламентів.

7. Принцип першого керівника - контроль за виконанням важливих виробничих завдань має здійснювати особисто керівник підприємства, оскільки саме він має повноваження схвалювати ключові рішення.

8. Принцип одноразового введення інформації - інформація повинна вноситися в базу даних лише один раз, а доступ до неї мають отримувати всі уповноважені користувачі. Це забезпечує єдність інформаційного простору й

запобігає дублюванню даних.

9. Принцип підвищення кваліфікації - персонал повинен постійно вдосконалювати свої знання та навички, адаптуюся до нових технологій і вимог ринку [9, 10].

Функції управління персоналом, які сформувались як основа класичного менеджменту, які склались завдяки працям таких теоретиків як Анрі Файоль та Фредерік Тейлор. Вони становлять основні напрями діяльності, спрямовані на забезпечення реалізації потреб та цілей організації [11].

Основні функції управління трудовими ресурсами:

1. Планування.

Планування персоналу є одним із фундаментальних чинників успішної діяльності будь-якої організації. Воно передбачає стратегічний підхід до управління людськими ресурсами, який орієнтований не лише на задоволення поточних потреб, а й на формування кадрового потенціалу для довгострокового розвитку.

Планування людських ресурсів виходить за межі статистики та прогнозів (через людський фактор) та включає врахування особистих і професійних потреб співробітників. Для досягнення максимальних результатів важливо:

- Розробляти стратегії професійного розвитку персоналу;
- Забезпечувати справедливую систему винагород;
- Сприяти формуванню здорової корпоративної культури;
- Створювати можливості для кар'єрного росту та підвищення кваліфікації.

У результаті ефективного планування кадрів формує згуртовану, мотивовану й адаптивну команду, здатну досягати високих результатів та гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

2. Набір, відбір та адаптація.

Набір персоналу (рекрутинг) є комплексним процесом, що включає в себе пошук, залучення, оцінювання та найм кандидатів на вакантні посади в

організації. Цей процес передбачає визначення кадрової потреби підприємства, розміщення інформації про вакансії, використання різноманітних каналів пошуку кандидатів, проведення етапів відбору (зокрема співбесід) та забезпечення ефективної адаптації новоприйнятих працівників [12].

Метою процесу набору персоналу є формування якісного кадрового резерву для усіх посад та спеціальностей, що дозволяє забезпечити підприємство найбільш придатними кандидатами відповідно до його потреб. У процесі кадрового планування беруться до уваги такі фактори, як вихід працівників на пенсію, плинність кадрів, звільнення у зв'язку із завершенням строкових трудових договорів, а також розширення масштабів діяльності підприємств [12].

Відбір персоналу являє собою складний процес оцінювання професійних і психологічних характеристик кандидатів з метою визначення їх відповідності вимогам конкретної посади. Основною метою відбору є ідентифікація найбільш придатного кандидата з поміж усіх претендентів на основі аналізу рівня кваліфікації, набутих професійних компетенцій, особистих якостей..

Кількість критеріїв відбору має бути обгрунтованою, оскільки надмірна їх кількість ускладнює процес прийняття рішень. До основних критеріїв, що зазвичай застосовуються при відборі персоналу, належать: рівень освіти, професійний досвід, ділові та особисті якості, рівень професіоналізму, фізичні характеристики, а також потенційні можливості кандидата щодо подальшого розвитку.

Проте, щоб забезпечити сталий розвиток організації, необхідно не лише залучити талановитих спеціалістів, але і постійно інвестувати в їхній професійний розвиток.

Впровадження системи адаптації персоналу забезпечує скорочення часу, необхідного новому працівнику для досягнення оптимального рівня продуктивності, з 6-12 місяців до 3-4 місяців. Ефективна організація цього процесу (табл. 1.2) сприяє зниженню плинності кадрів і підвищенню результативності роботи.

Таблиця 1.2

Види адаптації персоналу

Етап	Тривалість	Основні заходи	Результат
Підготовчий	До виходу співробітника	Підготовка робочого місця, документів	Готовність до прийому
Ознайомчий	1-2 тижні	Знайомство з компанією, навчання	Розуміння базових процесів
Основний	2-3 місяці	Виконання задач, інтеграція	Опанування обов'язків
Заключний	3-6 місяців	Оцінка результатів, зворотний зв'язок	Повноцінна робота

Джерело: сформовано автором за [12].

Системи адаптації персоналу в організації значною мірою залежить від правильного виконання всіх її етапів. На підготовчому етапі основну роль відіграють HR-спеціалісти та безпосередній керівник, які забезпечують готовність робочого місця, оформлення необхідних документів та налаштування доступу до корпоративних систем. Важливо також, щоб колектив був проінформований про прихід нового працівника.

3. Розвиток, навчання та мотивація:

Професійний розвиток - це безперервний процес забезпечення компанії кваліфікованими працівниками, який охоплює прогнозування кадрових потреб, оцінку наявних ресурсів та розробку стратегій для їх задоволення. Добір персоналу (рекрутинг) є практичним етапом цього процесу, що включає пошук, залучення, оцінку, найм і адаптацію кандидатів на відкриті вакансії [13].

Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої господарської організації. Персонал має бути не лише високоосвіченим, а й володіти широким кругозором, стратегічним мисленням та високим рівнем загальної культури. Досягнення високих результатів в організації можливе лише за умови, що її працівники мають необхідні знання, навички та мотивацію. Освіта і навчання персоналу повинні бути безперервними, забезпечуючи стабільний професійний розвиток.

Головні аспекти ефективності професійного навчання:

- зростання продуктивності праці. Підвищення кваліфікації працівників сприяє покращенню результативності їхньої діяльності.
- зниження рівня виробничих помилок. Системне навчання дозволяє мінімізувати ризики помилок та підвищити якість виконуваних робіт.
- формування лояльності персоналу. Інвестування в професійний розвиток працівників позитивно впливає на їхню мотивацію та прихильність до організації.
- адаптація до змін у бізнес-середовищі. Навчальні програми сприяють швидкому засвоєнню нових технологій, процедур та адаптації до змін зовнішнього середовища [13].

Підвищення кваліфікації трудових ресурсів є необхідною умовою для оновлення професійних знань і навичок, адаптації до змін у трудовій сфері та на ринку праці, зміцнення конкурентоспроможності працівників, покращення результатів їхньої діяльності та забезпечення сталого професійного розвитку [13].

Мотивація персоналу - це процес формування сприятливих умов та стимулів, які заохочують співробітників до ефективної праці, підвищують їхню відданість роботі та спрямовані на досягнення високої якості та результативності [14].

Раціональний підхід до мотивації персоналу забезпечує низку переваг:

- підвищення якості виконуваної роботи та загальної продуктивності підприємства;
- створення позитивної та доброзичливої атмосфери в колективі;
- забезпечення тривалого співробітництва з ключовими працівниками, що сприяє зниженню плинності кадрів;
- зростання лояльності та відповідальності співробітників;
- формування стійкої корпоративної культури [14].

Мотивація поділяється на:

- матеріальну - всі фінансові стимули, що застосовуються компанією, зокрема заробітна плата, премії, бонуси, путівки та інші грошові заохочення;
- нематеріальну - нефінансові способи заохочення працівника, такі як підвищення по службі, покращення робочого місця, грамоти та інші форми визнання заслуг [14].

4. Оцінка та контроль:

Оцінювання персоналу здійснюється з метою визначення відповідності працівника займаній посаді, виявлення його професійних переваг і недоліків, а також для ухвалення управлінських рішень щодо підвищення заробітної плати, кар'єрного просування, професійного навчання чи звільнення. Крім того, воно сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню мотивації працівників та вдосконаленню корпоративної культури [15].

Оцінювання персоналу - це процес, який дає змогу визначити ступінь відповідності професійних якостей працівника, його трудової поведінки та результатів діяльності встановленим вимогам [15].

Систематичне використання механізмів оцінки персоналу має значний вплив на ефективність функціонування організації та формування її позитивного іміджу. Завдяки виявленню розбіжностей між фактичними результатами роботи та очікуваними показниками, керівники отримують можливість ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення та впроваджувати заходи, спрямовані на підвищення як індивідуальної, так і колективної продуктивності праці [15].

Оцінювання персоналу має багатofункціональний характер. Відповідно до класифікації, запропонованої фахівцем у сфері розвитку людських ресурсів Д. Мак-Грегором, основні цілі оцінки персоналу поділяються на:

1. Інформативну, що забезпечує керівників різних рівнів управління необхідними відомостями про результати діяльності працівників, їхні досягнення та недоліки;

2. Мотиваційну, яка встановлює зв'язок між рівнем матеріального заохочення, моральної підтримки та трудовою поведінкою, стимулюючи працівників до підвищення ефективності роботи й розвитку професійних навичок;

3. Адміністративну, що реалізується під час ухвалення кадрових рішень, зокрема щодо підвищення або пониження на посаді, переведення, перепідготовки, заохочення, дисциплінарних заходів чи припинення трудових відносин [16].

Регулярне вимірювання фактичних результатів виконання завдань і цілеспрямований вплив на підвищення ефективності роботи дозволяють менеджерам вирішувати низку важливих завдань, серед яких:

- виявлення потреб у професійній підготовці та підвищенні кваліфікації персоналу;
- оцінювання потенційних можливостей працівників та їхнього професійного зростання;
- обґрунтування управлінських рішень щодо службового переміщення кадрів у межах організації;
- аналіз результатів трудової діяльності;
- розроблення заходів, спрямованих на покращення показників роботи;
- визначення перспективних цілей і завдань для подальшої діяльності працівників;
- удосконалення системи оплати праці та стимулювання персоналу.

Оцінка трудової діяльності дозволяє визначити ефективність та рівень виконання обов'язків, а забезпечення стабільності та порядку у роботі колективу залежить від контролю за дотриманням дисципліни на підприємстві.

Контроль співробітників – це механізм порівняння фактичних результатів роботи з плановими, який включає різні методи, від прямого спостереження до

автоматизованого моніторингу. Його мета: підвищення ефективності, мотивації, забезпечення якості, оптимізація витрат та уникнення дублювання функцій [17, 18].

Контроль необхідний на кількох головних етапах роботи:

1. Для нових співробітників. У період адаптації працівники потребують підвищеної уваги з боку керівництва. Додатковий контроль допомагає їм швидко засвоїти корпоративні стандарти, розібратися з обов'язками та уникнути помилок на початкових етапах роботи.

2. Під час виконання завдань із високим рівнем ризику. У таких ситуаціях контроль виступає не як прояв недовіри, а як засіб забезпечення безпеки та стабільності процесів. Він особливо важливий у сферах, де необхідне суворе дотримання регламентів і процедур - наприклад, на виробництві, у питаннях охорони праці, безпеки, фінансової звітності тощо.

3. На початкових і завершальних етапах проекту. На старті контроль допомагає переконатися, що всі учасники правильно розуміють цілі, завдання та план реалізації. Після завершення проекту він потрібен для оцінки досягнутих результатів, виявлення недоліків і формування висновків для подальшого вдосконалення роботи [17, 18].

Щоб забезпечити якісне виконання завдань, використовують інструменти контролю, які поділяються на дві основні категорії, кожна з яких передбачає використання спеціалізованих інструментів і методик:

- **прямий контроль:** керівники безпосередньо спостерігають за роботою співробітників.

- **непрямий контроль:** включає в себе моніторинг і аналіз показників ефективності роботи, без прямого спостереження за самим процесом. Це може бути аналіз продажів, виконання планів, якість роботи тощо. Цей вид контролю корисний для оцінки загальної продуктивності та визначення довгострокових тенденцій [17, 18].

Слід зазначити що мета контролю в компанії, не стежити за кожним

кроком співробітників, а забезпечити досягнення результатів. Завдання керівників - створити умови, за яких кожен працівник може проявити себе і зробити свій внесок у загальний успіх. Контроль повинен бути справедливим і прозорим, а мотивація головним інструментом для натхнення співробітників на високі досягнення.

1.3. Методичні підходи до дослідження управління персоналом

Методичні підходи до дослідження управління персоналом включають системний, процесний та ситуаційний підходи, які дозволяють розглядати управління як взаємопов'язану систему елементів, послідовність функцій або як діяльність, що залежить від конкретних умов [19, 20].

Основні методичні підходи:

1. Системний підхід: Розглядає управління персоналом як складну, цілісну систему, де всі елементи (кадри, структура, технології, культура) взаємодіють між собою [20].

Система управління - це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які мають власні функціональні цілі, діють відносно автономно, проте узгоджено працюють задля досягнення спільної мети. Вона забезпечує організаційне закріплення певних функцій за структурними підрозділами та окремими працівниками, а також регламентує рух інформаційних потоків у межах управлінського процесу.

Управління персоналом здійснюється через взаємодію керуючої та керованої підсистем [19, 20].

Керуюча система (суб'єкт управління) - це сукупність органів управління та управлінського персоналу, які мають визначені масштаби діяльності, компетенцію та функціональні обов'язки. Її структура може змінюватися під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на організаційний процес. До керуючої системи належать лінійні керівники, які розробляють і

впроваджують економічні та організаційні заходи, спрямовані на ефективне використання та розвиток персоналу.

Керована система (об'єкт управління) - це сукупність соціально-економічних відносин, що виникають у процесі відтворення, використання й розвитку трудових ресурсів підприємства.

Отже, можна стверджувати, що управління персоналом є комплексною системою, яка включає напрями, етапи, принципи, види та форми кадрової роботи. До основних напрямів належать добір і збереження персоналу, його професійне навчання та розвиток, а також оцінювання результатів діяльності працівників з урахуванням стратегічних цілей організації [20].

Зміст системи управління персоналом охоплює комплекс цілей, завдань, напрямів діяльності, методів і механізмів управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці, покращення її якості та ефективності функціонування трудового колективу. Чинники, що впливають на формування системи управління персоналом підприємства наведені в (табл 1.3).

Таблиця 1.3

Чинники впливу на формування системи управління трудовими ресурсами

Група чинників	Конкретні чинники	Характеристика впливу
Зовнішні чинники	Ситуація на ринку праці	Визначає доступність кваліфікованих кадрів, рівень конкуренції за фахівців і рівень заробітної плати.
	Трудове законодавство	Регламентує права й обов'язки сторін трудових відносин, визначає вимоги до умов праці та соціальних гарантій.
	Положення підприємства на ринку	Впливає на можливості залучення персоналу, рівень оплати праці, мотиваційні програми та престиж роботодавця.
Внутрішні чинники	Цілі підприємства	Формують орієнтири кадрової політики та визначають потребу в персоналі певної кваліфікації.

Продовження табл 1.3.

Напрями діяльності	Визначають структуру персоналу, необхідні компетенції та пріоритети в розвитку кадрів.
Організаційна культура	Впливає на стиль управління, систему цінностей, клімат у колективі та рівень лояльності працівників.
Особливості менеджменту	Визначають методи керівництва, підходи до контролю, планування й мотивації персоналу.
Перспективи розвитку	Зумовлюють потребу у підготовці, перепідготовці та розвитку працівника.
Склад персоналу	Відображає кваліфікаційний рівень, вік, стаж, і соціально-психологічні характеристики працівників.
Розмір підприємства	Впливає на структуру управління, кількість рівнів ієрархії та масштаб системи управління персоналом.

Джерело: розроблено автором за [19, 20].

Ефективність системи управління персоналом залежить від узгодженості зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають її здатність адаптуватися до змін і забезпечувати стабільний розвиток підприємства.

2. Процесний підхід: Аналізує управління персоналом через послідовність функцій, таких як планування, організація, мотивація та контроль [20].

Основою процесного підходу виступають принципи його побудови та функціонування. Вони визначають ключові правила, дотримання яких забезпечує ефективну організацію діяльності підприємства, орієнтовану на досягнення кінцевих результатів. Його принципи наведені в (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні принципи процесного управління

	Принцип	Характеристика
1	Принцип орієнтації на цілі	Діяльність підприємства спрямовується на досягнення визначених стратегічних і операційних цілей.
2	Принцип розмежування управління роботою і управління працівником	Управління бізнес-процесом розглядається окремо від управління персоналом, що дозволяє підвищити ефективність обох напрямів.

Продовження табл 1.4

3	Принцип акценту на динаміку і якісну специфіку інтересів кінцевих споживачів	Орієнтація процесів на потреби та очікування клієнтів, забезпечення їхньої максимальної цінності.
4	Принцип кооперації і командної роботи	Активна взаємодія між підрозділами й працівниками, спрямована на спільне досягнення результатів.
5	Принцип накопичення і поширення знань і методів	Систематичне формування, збереження й передача професійних знань у межах організації.
6	Принцип високого ступеня самостійності й ініціативи знизу	Працівникам надається право самостійно приймати рішення та проявляти ініціативу у межах процесу.
7	Принцип професіоналізації	Забезпечення участі в процесах працівників із відповідним рівнем компетентності та професійної підготовки.

Джерело: розроблено автором за [19, 20].

Ці принципи формують основу процесного управління та визначають ключові вимоги до організації сучасного управлінського процесу. Вони забезпечують цілісність, гнучкість, професіоналізацію та клієнтоорієнтованість діяльності підприємства в умовах динамічного середовища.

3. Ситуаційний підхід. Це спосіб управлінського мислення, а не жорстко визначеним набором дій. Цей метод був розроблений у Гарвардській школі бізнесу (США) та спрямований на формування у майбутніх менеджерів умінь оперативно приймати рішення в конкретних управлінських ситуаціях [20].

Суть ситуаційного підходу полягає в ухваленні найбільш доцільного рішення, яке залежить від поєднання та взаємодії наявних факторів. На відміну від процесного й системного підходів, які ефективніше застосовуються в умовах стабільної, планової діяльності, ситуаційний підхід є особливо корисним у нестандартних, динамічних і непередбачуваних обставинах.

Етапи ситуаційного підходу:

1. Керівник повинен володіти знанням сучасних і перевірених на практиці методів та інструментів управління.

2. Усвідомлення того, що кожна управлінська концепція має свої переваги

та недоліки залежно від конкретної ситуації.

3. Здатність прогнозувати можливі наслідки застосування певного методу.
4. Уміння правильно оцінювати й інтерпретувати управлінську ситуацію.
5. Здатність підібрати такі управлінські прийоми, які мінімізують негативні ефекти та забезпечують досягнення цілей організації за наявних умов.

На рисунку 1.1. наведені етапи ситуаційного підходу до управління персоналом.

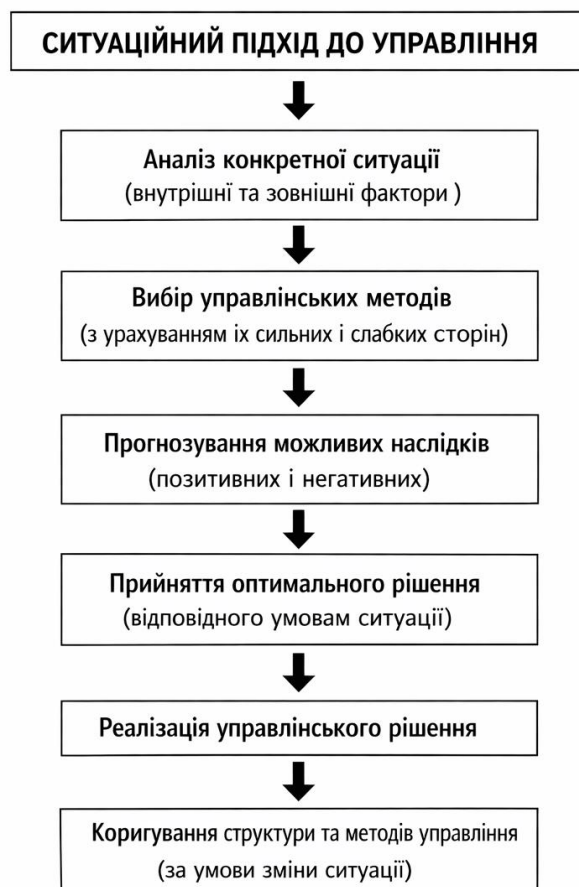


Рис. 1.1. Схема ситуаційного підходу

Джерело: сформовано автором за [20].

Отже можна зазначити що, методичні підходи до дослідження управління персоналом дозволяють комплексно оцінювати і організовувати роботу з кадрами. Системний підхід розглядає персонал як цілісну взаємопов'язану систему, процесний підхід зосереджується на послідовності управлінських дій, а ситуаційний підхід забезпечує гнучкість і адаптацію управлінських рішень до

конкретних умов підприємства. Разом ці підходи сприяють ефективності кадрової політики та розвитку організації.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства використовується показник рентабельності, який вказаний у формулі (1.1), це дозволяє визначити ступінь прибутковості відносно витрат, активів або власного капіталу.

$$P = (\text{Чп}:\text{В}) \times 100\% \quad (2.1)$$

де, P - рентабельність;

Чп - Чистий прибуток;

В - виручка.

Крім загальної рентабельності, важливо оцінювати ефективність витрат на персонал, оскільки саме людський ресурс є одним із основних чинників виробничої діяльності підприємства. Показники ефективності витрат на персонал дозволяє визначити, наскільки доцільно використовується кошти на оплату праці співробітників у співвідношенні з отриманим прибутком, зазначається у формулі (1.2).

$$E = (\text{Чп}:\text{Воп}) \times 100\% \quad (1.2)$$

де, E - ефективності витрат на персонал;

Чп - чистий прибуток;

Воп- витрати на оплату праці.

Поряд із оцінкою ефективності витрат на персонал доцільно визначити продуктивність праці, яка показує, який обсяг продукції або послуг припадає на одного працівника. Цей показник дозволяє оцінити результативність використання трудових ресурсів підприємства та порівняти продуктивність у різні періоди чи між підрозділами, зазначено у формулі (1.3)

$$\text{Пп} = \text{Ов}:\text{Кп} \quad (1.3)$$

де, Пп - продуктивність праці;

Ов - Обсяг виробництва;

Кп - Кількість працівників.

Доцільно оцінити темп продуктивності праці, який показує зміну обсягу виробленої продукції на одного працівника за певний період, цей показник дозволяє аналізувати динаміку результативності трудових ресурсів підприємства та виявляти тенденції зростання або зниження продуктивності, зазначено у формулі (1.4)

$$Тп = (Пп1:Пп2) \times 100\% \quad (1.4)$$

де, Тп - темп продуктивності праці;

Пп1 - продуктивність праці поточна;

Пп2 - Продуктивність праці попередня.

Отже, оцінка ефективності діяльності підприємства включає в себе такі показники, як рентабельність, ефективність витрат на персонал, продуктивність праці та темп продуктивності. Це дозволяє аналізувати динаміку продуктивності для прийняття обґрунтованих управлінських рішень

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІП «КОКА- КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД »

2.1. Організаційно-економічна характеристика ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

Сьогодні діяльність ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» відіграє помітну роль у зміцненні економіки як України, так і місцевих громад. Підприємство послідовно реалізує програми, спрямовані на підвищення матеріального добробуту населення, підтримку бізнесу та створення нових можливостей для розвитку регіонів.

Міжнародна корпорація «Coca-Cola» об'єднує понад 900 заводів, які працюють більш ніж у 200 країнах світу. Така широка географія дозволяє компанії підтримувати постійний зв'язок із суспільством і активно співпрацювати з різними галузями економіки. Водночас прагнення до покращення економічних умов громад розглядається керівництвом як важлива частина соціальної відповідальності, хоча ці ініціативи безпосередньо не впливають на прибутковість підприємства [21].

В Україні ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» працює з 1992 року та стала однією з перших міжнародних компаній, що розпочали діяльність на українському ринку після здобуття незалежності. За цей час підприємство не лише забезпечило значну кількість робочих місць, а й стало вагомим учасником економічних процесів держави [22].

У 2024 році економічний внесок компанії ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» в Україну становив 19,1 млрд грн. До цієї суми входить як безпосередньо створена додана вартість, так і опосередкований економічний ефект, сформований через закупівлю товарів і послуг у партнерських підприємств. Окрім цього, упродовж 2023–2024 років компанія виділила близько

40 мільйонів доларів на підтримку та відновлення українських громад.

Законодавчо компанія ІІ «Кока-Кола Україна Беверіджиз Лімітед» і функціонує як окремий суб'єкт господарювання. Його діяльність сприяє підвищенню економічної активності в регіонах: місцеві жителі отримують роботу, постачальники - стабільні замовлення, а держава - податкові надходження. Крім того, завдяки реалізації інвестиційних програм підтримується матеріальний добробут громад [23, 24].

У 2024 році 72% закупівельного бюджету компанії було спрямовано на придбання товарів і послуг саме у вітчизняних постачальників.

У підсумку, функціонування компанії забезпечило 31 700 робочих місць по всьому ланцюгу створення вартості, що становить близько 0,2% від загальної кількості зайнятих в Україні [24].

Компанія «Coca-Cola» стала однією з перших світових корпорацій, що проявили інтерес до українського ринку після здобуття незалежності. Інвестування у економіку розпочалося ще у 1992 році. Уже через два роки, у 1994, у Львові було відкрито перший завод компанії в Україні. У 1998 році почав роботу сучасний завод біля села Велика Димерка на Київщині. Нове підприємство, швидко стало одним із найпотужніших і найтехнологічніших виробничих майданчиків «Coca-Cola» у Європі [25].

Материнська корпорація «The Coca-Cola Company», заснована у 1886 році, відповідає за створення глобальних маркетингових стратегій, розвиток брендів і формування портфеля торгових марок. Крім того, компанія виготовляє сиропи та концентрати для своїх - підприємств, що займаються розливом напоїв. Нині портфель компанії охоплює близько 400 брендів [25].

До основних напрямів діяльності підприємства належать такі види економічної активності:

- виробництво безалкогольних напоїв, у тому числі мінеральних;
- виготовлення фруктових і овочевих соків;
- оптова торгівля напоями;
- неспеціалізована оптова торгівля;

- роздрібна торгівля напоями у спеціалізованих торгових точках;
- вантажні автоперевезення;
- діяльність рекламних агентств [26].

В (табл. 2.1) наведені основні юридичні дані про ІП «Кока-Кола Україна Беверіджиз Лімітед»

Таблиця 2.1

Основні юридичні дані ІП «Кока-Кола Україна Беверіджиз Лімітед»

№	Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Кока-Кола Україна Лімітед»
1	Код ЄДРПОУ	21651322
2	Дата реєстрації	26.06.1998
3	Розмір статутного капіталу	2 416 700 613,34 грн
4	Галузь	Виробництво мінеральних вод та інших безалкогольних напоїв. Роздрібна торгівля в спеціалізованих
5	Адреса	Україна, Київська область, Броварський район, селище міського типу Велика Димерка, вул.Українська

Джерело: [27].

Основні торгові марки, що випускає ІП «Кока-Кола Україна Беверіджиз Лімітед», містить всесвітньо відомі напої іноземних брендів так і місцеві, вказані на (табл. 2.2)

Таблиця 2.2.

Торгові марки, які представлені в ТОВ Кока Кола Україна Лімітед»

№	Напої	Опис ознак
1	Coca-Cola	Оригінальна, Zero, Light, а також різні смаки, як-от Vanilla, Cherry, Orange та Coca Cola plus coffe
2	Fanta	З апельсиновим смаком та іншими фруктовими смаками (мандарин, лимон, яблуко, полуниця та ін.).
3	Sprite	З лимонним смаком та без барвників, Zero
4	Fanta	З апельсиновим смаком та іншими фруктовими смаками (мандарин, лимон, яблуко, полуниця та ін.).

Продовження табл 2.2

5	Sprite	З лимонним смаком та без барвників, Zero
6	Schweppes	Серія газованих напоїв, що включає тонік, імбирний ель та інші смаки.
7	BonAqua	Мінеральна вода
8	Fuze Tea	Холодний чай
7	Burn та Monster Energu	Енергетичні напої
8	Rich та Carpu	Фруктові соки
9	Botanic та Добрий	Місцеві українські бренди

Джерело: [24].

Реалізація продукції ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» здійснюється із застосуванням трьох базових каналів збуту. До каналів сучасної торгівлі належать продажі, що відбуваються через мережі супермаркетів і гіпермаркетів, кінотеатри, автозаправні станції, а також підприємства сфери громадського харчування, зокрема готелі, кафе та ресторани. Зазначений канал характеризується прямим контактом споживачів із продукцією компанії. [26]

Традиційні канали збуту охоплюють реалізацію продукції через невеликі немережеві торговельні об'єкти, тимчасові торговельні споруди, а також малі заклади громадського та швидкого харчування. У межах даного каналу продажі, як правило, здійснюються шляхом відпуску товарів через торговельний прилавок [26, 28].

Оптовий канал збуту передбачає реалізацію продукції великими партіями суб'єктам дистрибуції, що не є кінцевими споживачами, з метою подальшого розповсюдження товарів на ринку [26, 28].

У (табл 2.3) наведено основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Кока Кола Україна Лімітед» за 2020-2022 рік. Отже, аналіз табл. 2.3 фінансово-економічних показників ПП «Кока-Кола Україна Лімітед» за 2020-2022 роки свідчить, що підприємство демонструвало розширення активів та інвестицій в основні засоби: необоротні активи зросли на 16,6% (265 789 тис.грн), оборотні - на 21,6% (516 790 тис. грн), а вартість основних засобів - на

15,5% (242 947 тис.грн). Власний капітал збільшився на 10,4% (232 347 тис. грн), що свідчить про збереження фінансової стабільності, проте поточні зобов'язання зросли на 37,3% (657 835 тис. грн) підвищивши залежність підприємства від короткострокових джерел фінансування.

Таблиця 2.3

Основні фінансово-економічні показники діяльності ІП «Кока-Кола
Беверіджиз Україна Лімітед» за 2020-2022 рік

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				2022/2020 рр.	2022/2020 рр. %
Необоротні активи, тис.грн	1604411	2076501	1870200	265789	16,6
Оборотні актив, тис.грн	2393922	2558705	2910712	516790	21,6
Власний капітал, тис.грн	2223779	2412629	2456126	232347	10,4
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис.грн	1750218	2197999	2408053	657835	37,3
Вартість основних засобів, тис.грн	1565959	2038426	1808906	242947	15,5
Середня кількість працівників, осіб	1248	1253	1108	-140	-11,2
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	7134428	9194088	8350977	1216549	17,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	4556601	6382831	5955710	1399109	30,7
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	448271	252595	43497	-404774	-90,3
Рентабельність, %	6,3	2,7	0,5	-5,8	-92,1

Джерело: сформовано автором за [28]

Дохід від реалізації продукції збільшився на 17,1% (1 216 549 тис. грн), але

собівартість зросла швидкими темпами на 30,7% (1 399 109 тис. грн), через що чистий прибуток скоротився на 90,3% і становив лише 43 397 тис.грн.

Таким чином, незважаючи на збільшення обсягів діяльності та вкладання в модернізацію виробництва, високі витрати та зростання поточних зобов'язань призвели до різкого зниження рентабельності, у 2022 році - 0,5%. Це свідчить про необхідність посилення контролю за витратами та оптимізації фінансової структури для відновлення стабільного рівня прибутку та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Мережа філій ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», що функціонують на території України та підпорядковуються центральному підприємства розміщені у різних адміністративно-територіальних центрах країни.

До складу філіальної мережі які зареєстровані на 2025 рік ходять Херсонська, Дніпропетровська, Донецька, Львівська, Харківська, Запорізька, Кримська, Рівненська, Криворізька, Вінницька, Луганська та Одеська філії. Таке територіальне розміщення підрозділів забезпечує повне охоплення регіонів України та сприяє ефективній організації виробничо-збутової діяльності компанії. Але не всі працюють в повному обсязі, так як постійні обстріли, окупація територій впливає на роботу підприємств [29].

Філії виконують функції з реалізації продукції, логістичного забезпечення, взаємодії з торговельними партнерами та контролю за виконанням корпоративних стандартів на регіональному рівні. Управління філіями здійснюється через відповідних директорів, які підпорядковуються центральному керівництву підприємства, що забезпечує єдність управлінських рішень і стандартизацію бізнес-процесів [26, 29].

Таким чином, філіальна структура ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» є важливим елементом системи управління підприємством, оскільки дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, підвищувати ефективність дистрибуції продукції та забезпечувати стабільну присутність компанії на національному ринку.

2.2. Аналіз стану управління трудовими ресурсами в ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

Управління трудовими ресурсами в ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» є одним із основних напрямів діяльності підприємства, оскільки ефективна робота персоналу безпосередньо впливає на стабільність виробництва, якість продукції та конкурентоспроможність компанії на ринку. Компанія належить до міжнародної системи «Coca-Cola HBC» і працює в Україні за корпоративними стандартами, адаптованими до національних умов.

Управління Компанією здійснюється Засновником та Генеральним директором. Засновник є вищим органом управління та визначає стратегічні напрями розвитку Компанії. Генеральний директор призначається Засновником і є найвищою посадовою особою, відповідальною за організацію поточної діяльності. До повноважень Генерального директора належить реалізація стратегічних рішень, управління ресурсами та призначення керівників за окремими напрямами діяльності. Організаційна структура компанії має ієрархічний характер і передбачає чітку вертикаль підпорядкування, вертикаль управління представлена в рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

Джерело: [24].

У Кодексі ділової поведінки ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» ключовими цінностями визначено повагу до прав людини та різноманіття працівників. Вимоги щодо дотримання прав людини поширюються не лише на

діяльність Компанії, а й на її постачальників. У трудових відносинах із працівниками Компанія забезпечує повне дотримання норм чинного законодавства та міжнародних стандартів [24].

В ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» функціонують три профспілкові організації, які представляють інтереси працівників відділу продажу, виробничих підрозділів і адміністративних служб. Починаючи з 2010 року, у Компанії діє Рада трудового колективу, що забезпечує захист інтересів працівників. Її склад формується шляхом голосування трудового колективу. Компанія своєчасно інформує працівників про суттєві зміни в операційній діяльності та умовах праці, не пізніше моменту допуску до роботи за зміненими умовами, відповідно до вимог чинного законодавства, зокрема в умовах воєнного стану [24].

Компанія також приділяє значну увагу забезпеченню рівних можливостей для осіб з інвалідністю, співпрацює з профільними організаціями та бере участь у спеціалізованих ініціативах, спрямованих на сприяння їхньому працевлаштуванню, зокрема на рівні місцевих громад.

Система управління кадровими ресурсами ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» є комплексною та багатогранною, оскільки підприємство міжнародного масштабу постійно повинно враховувати численні фактори, що впливають на благополуччя і комфорт роботи своїх співробітників. Тому на рис. 2.2 представлена детальна схема цієї системи.

Станом на 2022 рік загальна чисельність працівників компанії в Україні становить понад 1108 осіб, зазначено в (табл. 2.4).

Основна частина персоналу зосереджена на виробничому підприємстві у Київській області, а також у регіональних філіях та дистрибуційних підрозділах. Така структура персоналу дозволяє компанії забезпечувати повний цикл діяльності - від виробництва напоїв до їх реалізації в усіх регіонах країни.

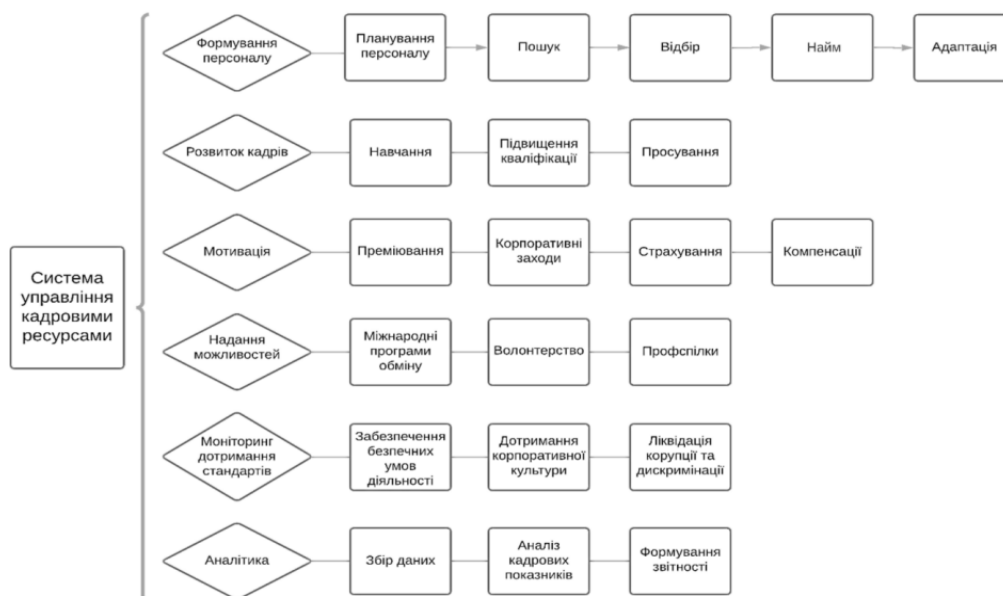


Рис.2.2. Система управління кадровими ресурсами ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

Джерело: сформовано автором за [24,26].

Таблиця 2.4

Динаміка чисельності працівників ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

Працівники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Чоловіки	1045	1043	909
Жінки	203	210	199
Всього	1248	1253	1108

Джерело: сформовано автором за [24, 30,31].

Для проведення аналізу ефективності використання кадрових ресурсів передусім необхідно дослідити зміни, що відбувалися з персоналом протягом кількох останніх років. Тому доцільно розпочати аналіз із характеристики руху кадрів за три роки (2020-2022), оскільки жодне підприємство не функціонує без кадрових змін. Щомісяця відбувається прийом нових працівників, звільнення, а також переведення співробітників між підрозділами.

Процес звільнення є вкрай небажаним, адже стабільний та згуртований колектив виступає важливою передумовою ефективної діяльності й успішного

розвитку підприємства. Саме тому ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» приділяє значну увагу створенню комфортних умов праці та забезпеченню високого рівня задоволеності персоналу. Характеристика руху кадрів представлена на (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Характеристика руху кадрів на підприємстві ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				+,- 2022/2020 рр.	2022/2020 рр. %
Прийнято працівників, осіб	129	182	54	-75	-58,1
Вибуло працівників, осіб	200	84	71	-129	-64,5
Загальна чисельність персоналу	1248	1253	1108	-140	-11,2
Коефіцієнт плинності кадрів, %	16,0	6,7	6,4	-9,6	-60

Джерело: сформовано автором за [24, 30,31].

Аналізуючи зміну показників (табл. 2.5) та побудований на її основі графік рис.2.3, можна зробити висновок, що на підприємстві спостерігається скорочення кадрового потенціалу. Кількість прийнятих працівників у 2022 році суттєво зменшилася порівняно з 2020 роком, тоді як вибуття персоналу хоч і скоротилося, але все ще перевищує прийом. У результаті загальна чисельність працівників зменшилась на 11,2%, що свідчать про негативну динаміку руху кадрів, і потребу в стабілізації кадрового потенціалу. Хоча спостерігаючи за коефіцієнтом плинності кадрів, можна вважати, що з кожним роком зменшується відсоток вибулих працівників, що є позитивною динамікою, що свідчить про поступову стабілізацію кадрового складу.

Для більшої наочності зобразимо дані з таблиці 2.5 на рис. 2.3.

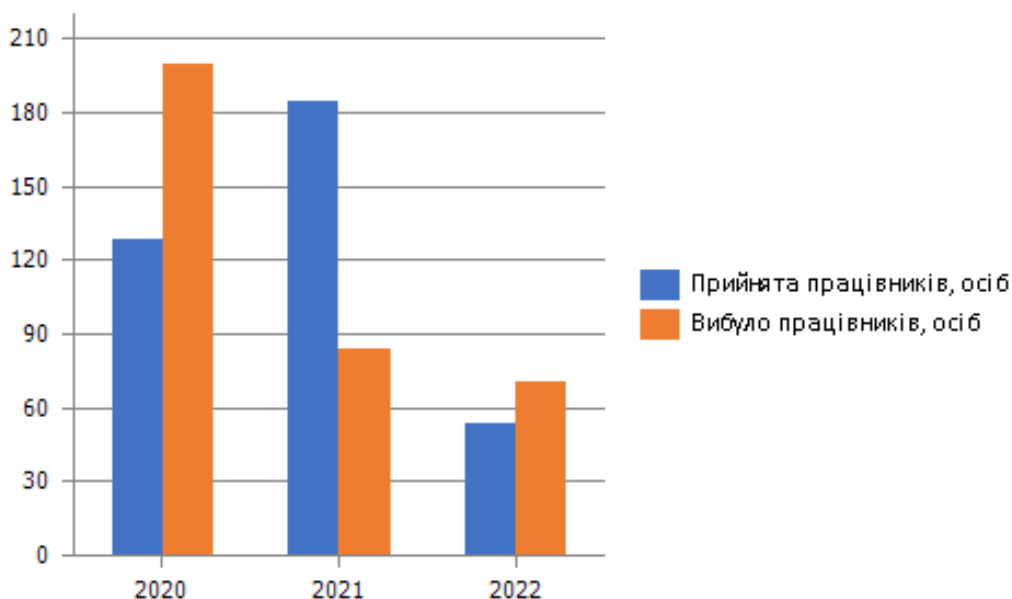


Рисунок 2.3 – Динаміка руху кадрів за 2020-2022 роки

Джерело: сформовано автором за [24, 30,31].

Для поглиблення аналізу кадрового потенціалу підприємства доцільно розглянути його структуру. З цією метою в (табл. 2.6) наведено розподіл загальної кількості працівників ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» за статтю, віковими групами, категоріями персоналу та регіонами за даними 2022 року. Це дає змогу більш детально оцінити склад персоналу та виявити ключові особливості його формування. Такий аналіз створений підприємством для виявлення дисбалансів у кадровому складі та обґранковується подальших напрямів удосконалення кадрової політики.

Таблиця 2.6

Розподіл загальної кількості співробітників ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» за статтю, віком та регіонами за даними 2022 року

Підрозділ компанії	Категорія працівників								
	Вікова група	Вище керівництво		Менеджмент середньої ланки		Офісні працівники		Працівники заводу	
		Чол.	Жін.	Чол.	Жін.	Чол.	Жін.	Чол.	Жін.
Офіс (Київська обл.)	До 30	0	0	4	1	29	13	0	0
	30-50	5	3	62	31	85	43	0	0
	За 50	1	0	8	3	12	6	0	0
	До 30	0	0	3	0	0	0	37	11
	30-50	0	0	33	13	0	0	150	31

Завод (Київська обл.)	За 50	0	0	2	0	0	0	55	4
Регіони	До 30	0	0	6	0	101	3	0	0
	30-50	0	0	70	1	237	33	0	0
	За 50	0	0	1	0	8	3	0	0
Всього		6	3	189	49	472	101	242	49

Джерело: [24].

Компанія приділяє значну увагу збереженню кадрового потенціалу, що особливо проявилось в період економічної нестабільності та воєнних дій. Навіть у 2022 році, коли виробничі потужності тимчасово призупиняли роботу, підприємство уникало масових скорочень персоналу та зберігало виплати заробітної плати. Такий підхід свідчить про орієнтацію на довгострокове заходи утримання працівників і зниження плинності кадрів.

Для оцінки результативності використання трудових ресурсів та доцільності витрат на персонал варто проаналізувати взаємозв'язок між витратами на оплату праці та фінансовими результатами діяльності підприємства. На (табл. 2.7) наведено показники, що характеризують ефективність витрат на персонал ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» за 2020-2022 роки, це дає змогу простежити їх динаміку та оцінити зміни досліджуваних періодах.

Таким чином, аналізуючи досліджуваний період можна зробити висновок що упродовж 2020-2022 роках чистий дохід підприємства зріс на (117,1%), тоді як витрати на оплату праці збільшилися майже вдвічі (198,4%). Внаслідок цього ефективність витрат на персонал знизилася з 12,8 у 2020 році до 7,6 за 2022 рік. Отже, зростання витрат на персонал випереджає зростання доходу, що негативно впливає на їх ефективність і вимагає удосконалення системи управління персоналом, зокрема підвищення продуктивності праці, оптимізації чисельності працівників та запровадження більш тісного зв'язку між рівнем оплати праці й результатами діяльності підприємства.

Таблиця 2.7

Ефективність витрат на персонал ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»
за 2020-2022 роки

Показники	Досліджуваний період			Відхилення	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+,- 2022 до 2020 рр.	2022/2020 рр. %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	7 134 428	9 194 088	8 350 977	1 216 549	117,1
Витрати на оплату праці, тис. грн.	555 791	851 266	1 102 606	546 815	198,4
Ефективність витрат на персонал, %	12,8	10,8	7,6	-5,2	59,4

Джерело: сформовано автором за [32,33,34].

Для розрахунку ефективності управління кадровими ресурсами, що в першу чергу залежить від їх продуктивності, у (табл. 2.8) прораховано продуктивність праці та її темпи росту за 3 роки.

Таблиця 2.8

Ефективність використання кадрових ресурсів ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	+,- 2021 до 2020 рр.	+,- 2022 до 2021 рр.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	1248	1253	1108	5	-145
Обсяг реалізованої продукції, млн.грн	7 134, 4	9 194,1	8 351,0	2 059,7	-843,1
Продуктивність праці, млн.грн	5,7	7,3	7,5	1,6	0,2

Темп приросту продуктивності праці, %	-	28,1	2,7	-	-25,4
---------------------------------------	---	------	-----	---	-------

Джерело: сформовано автором за [32,33,34]

З аналізу таблиці можна побачити що, темп приросту продуктивності праці 2022 році нижчий на 25,4% порівняно з 2021 роком. Це означає що зниження продуктивності праці за одиницю часу виробляється менше продукції, ніж раніше, або для виробництва того ж обсягу потрібно більше часу, праці. Це спричинено через повномасштабне вторгнення, що призвело до катастрофічний спад виробництва, міграцію робочої сили, а також загальну економічну невизначеність.

Система оплати праці в компанії є конкурентоспроможною порівняно з середнім рівнем у галузі харчової промисловості. За оцінками, середній рівень заробітної плати працівників перевищує середньоринкові показники, що позитивно впливає на мотивацію персоналу та привабливість підприємства як роботодавця. Крім базової заробітної плати, застосовуються бонусні виплати, соціальні пільги та програми підтримки працівників [24,35].

Та крім заробітної плати для багатьох людей важливі і нефінансові стимули, які також суттєво впливають на добробут та захищеність співробітників. Компанія це звісно розуміє, і надає своїм працівникам:

- страхування життя;
- компенсацію харчування та наявність їдальні;
- послуги мобільного зв'язку;
- службовий автомобіль, ноутбуки та планшети для роботи;
- безоплатний транспорт до/з місця роботи;
- доплату 100% заробітної плати за лікарняним;
- оплачувані три дні відпустки в особисті особливі дати;
- подарунки до свят співробітникам та їхнім дітям;
- безоплатну продукцію;
- спецодяг, спецвзуття та засоби індивідуального захисту;
- організацію свят та корпоративних заходів тощо [24].

Для більш ефективного залучення працівників підприємство використовує всі можливі форми навчання:

1. Очна форма – тренінги, заняття, навчання на робочому місці;
2. Онлайн-курси із залученням як власного персоналу компанії, так і зовнішніх тренерів та кваліфікованих спеціалістів [26].

Наведені дані в (табл. 2.9), дозволяють більш детально проаналізувати час на навчання в компанії.

Таблиця 2.9

Загальний час навчання персоналу ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна
Лімітед»

Працівники	Кількість працівників, осіб	Середній час навчання, год	Загальний час, год.
Жінки	199	8,1	1 611,9
Чоловіки	909	25,2	22 906,8
Всього	1108	33,3	24 518,7

Джерело: сформовано автором за [26].

Співробітників активно залучають до культури особистої відповідальності за власний розвиток. Для цього ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» використовує онлайн-платформу Personal Learning Cloud. У межах як обов'язкових, так і добровільних програм навчання підхід передбачає наступний розподіл часу: 10% – на теоретичні матеріали, 20% – на підтримку з боку колег, і 70% – на практичні завдання в рамках навчальних програм [36].

Навчання кадрів починається з перших днів роботи на новій посаді. Новий працівник отримує необхідну інформацію для виконання своїх обов'язків через функціональні, крос-функціональні та загально корпоративні тренінги, інструктажі, інтерактивні курси та моніторинг. Обов'язковими є тренінги щодо корпоративних політик, вимог та законодавства з охорони праці. Періодичне проходження таких тренінгів є обов'язковим для всіх працівників, включаючи тих, хто працює в компанії вже тривалий час.

Крім цього, для співробітників регулярно організовуються обов'язкові та добровільні навчальні програми:

- **Обов'язкові (Core) програми** – вони спрямовані на підготовку нових керівників, розвиток лідерських якостей, технічних знань та навичок, необхідних для швидкого досягнення результатів на новій посаді.

- **Добровільні (Boosters) програми** – проводяться для підвищення результативності співробітників і зосереджені на розвитку комунікаційних та лідерських навичок, ефективності роботи, управлінні командою, коучингу, мистецтві презентацій, вивченні англійської мови та інших важливих аспектах.

- **Програма пришвидшеного розвитку Fast Forward** – орієнтована на допомогу талановитим співробітникам, які мають високий потенціал для кар'єрного зростання. Програма базується на розвитку практичних навичок через реалізацію бізнес-проектів [26,36].

Для оцінки ефективності роботи співробітників компанія впровадила ініціативу Performance for Growth, яка діє вже кілька років. Щороку здійснюється оцінка працівників (включаючи торговий персонал) за результатами їх діяльності протягом року, досягненнями та іншими критеріями, зокрема за допомогою оцінки семи ключових навичок і компетенцій. За результатами цієї оцінки приймаються рішення щодо навчання, розвитку, кар'єрного росту, підвищення чи переміщення співробітників на нові посади, а також розробляються індивідуальні плани розвитку [26,36].

Отже проаналізувавши вище подані дані, можна зробити висновок, що діяльність ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» за 2020-2022 роки свідчить про наявність суперечливих тенденцій у сфері управління персоналом. Так, протягом досліджуваного періоду відбулося скорочення чисельності співробітників з 1248 осіб у 2020 році до 1108 осіб у 2022 році, що може вказувати на оптимізацію кадрового складу або вплив зовнішніх економічних факторів. Зокрема це стосується повномасштабного вторгнення в Україну у 2022 році суттєво вплинуло на ринок праці та діяльність підприємства: частина працівників була змушена виїжджати за кордон, частина долучилася до лав Збройних Сил України, а також відбулося загальне зростання міграційних

процесів через загрозу безпеки.

Крім того, ускладнення економічної ситуації інфляційні процеси та зростання вартості життя зумовили підвищення вимог працівників до рівня оплати праці, що, своєю чергою, сприяло зростанню витрат підприємства на оплату праці майже вдвічі. Водночас негативною тенденцією залишається суттєве зниження темпів приросту продуктивності праці - з 28,3% у 2021 році до 2,7% у 2022 році, що свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи управління персоналом та підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

2.3. Розробка заходів по вдосконалення управління трудовими ресурсами ПІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

Ефективне управління трудовими ресурсами є ключовим елементом в організації підприємства оскільки це система залучення, розвитку, мотивації та раціонального використання персоналу, яка забезпечує високу продуктивність, досягнення цілей організації, а також задоволення потреб співробітників та зниження ризиків, пов'язаних з людським капіталом, що впливає на продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства. На основі аналізу теоретичних підходів і практичного досвіду, можна виділити низку напрямів для удосконалення системи управління трудовими ресурсами на підприємстві.

В умовах нестабільного соціально-економічного середовища, спричиненого повномасштабним вторгненням в Україну, особливої актуальності набуває питання вдосконалення системи управління трудовими ресурсами на підприємствах. ПІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» зіткнулося зі зменшенням чисельності персоналу, зростанням навантаження на працівників та необхідністю адаптації управлінських підходів до нових реалій.

Це зумовлює потребу в розробці комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи персоналу, збереження кадрового потенціалу та покращення загальної результативності діяльності підприємства.

Основними проблемами управління трудовими ресурсами на підприємстві є скорочення чисельності персоналу, зростання навантаження на працівників, дефіцит кваліфікованих кадрів, підвищення ризиків професійного вигорання, а також потреба в удосконаленні мотиваційної системи та внутрішніх комунікацій. Зазначені фактори значно негативно впливають на продуктивність праці, та загальну ефективність діяльності підприємства.

Хоча компанія намагається сформувати комфортне середовище для своїх працівників, але більшість переваг, що надаються персоналу, мають базовий характер і відповідають мінімальним вимогам трудового законодавства. До таких переваг належать своєчасна виплата заробітної плати, надання відпусток у встановлені законодавством терміни, дотримання норм робочого часу та забезпечення безпечних умов праці. Хоч ці аспекти є необхідними для підтримки стабільності колективу, вони не забезпечують додаткових стимулів для підвищення мотивації та залученості працівників, що є важливим у кризових умовах та в умовах високої конкуренції на ринку праці.

Проаналізувавши відгуки про роботу в ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» можна зробити висновок що, працівники цінують корпоративну культуру, баланс між роботою та особистим життям, а також зарплату й переваги, проте існують зауваження які представлені в (табл. 2.10), хоча загальні оцінки залишаються в межах норми для великої міжнародної компанії [37].

Таблиця 2.10

Виявлені недоліки та зауваження персоналу, щодо організації праці на ІП
«Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

Проблема	Вплив на підприємство
Базові умови праці відповідають лише мінімальним законодавчим вимогам	Працівники не отримують додаткової мотивації, знижується залученість, ризики плинності кадрів
Недостатня нематеріальна мотивація	Зниження продуктивності та зацікавленості у виконанні завдань, відсутність стимулів до розвитку

Недостатня комунікація між працівниками та керівництвом	Непорозуміння, затримка в прийнятті рішень, зниження рівня довіри до керівництва
Підвищення навантаження та стресові умови праці	Професійне вигорання, зниження ефективності праці
Висока плинність кадрів	Втрата досвіду, зниження стабільності колективу, додаткові витрати на навчання нових працівників

Джерело: сформовано автором за [37]

Аналіз проблем управління трудовими ресурсами на ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» показує, що існуючі недоліки негативно впливають на продуктивність праці, мотивацію та стабільність колективу.

Для подолання цих проблем доцільно запровадити комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи та задоволеності персоналу. Хоча підприємство забезпечує базові умови праці, що відповідають мінімальним законодавчим нормам, цього недостатньо для підвищення залученості працівників, та збережень кадрів.

Заходи для подолання проблеми:

- введення додаткових пільг, таких як медичне страхування, підтримка сімейного добробуту (допомога у навчанні дітей часткова компенсація дитячих садків), премії за вислугу років;
- надання додаткових днів відпустки для заохочення лояльності та збереження кадрів;

Багато працівників отримують лише базову мотивацію через заробітну плату, тому необхідно запровадити додаткові стимули для підвищення залученості працівників:

- вручення туристичних путівок;
- квитків на культурні заходи для премійованих працівників;
- складання планів кар'єрного зростання робітників (необхідно, щоб кожен працівник знав, що досягнення вищого професійного рівня відкриває перед ним нові посадові перспективи);
- надання більшої свободи дій при виконанні поставлених завдань;

- надання допомоги в сімейних справах (наприклад, надання транспорту при переїзді);
- організування харчування співробітників, спортивних залів або надання абонементів в спортивні клуби;
- привітання працівників зі значущими датами (ювілей, весілля, народження дитини);
- надання знижок на послуги компанії;
- система кар'єрного планування та наставництва для підтримки молодих і перспективних співробітників;

Для застосування системи нематеріальної мотивації пропонується 5 основних кроки зображені на рис.2.4.



Рис.2.4. Покрокова система впровадження нематеріальних ресурсів

Джерело: сформовано автором за [14].

Нематеріальна мотивація виступає індикатором зацікавленості керівництва в добробуті персоналу. Соціальні ініціативи допомагають налагодити партнерські відносини між працівниками та керівництвом і забезпечують сприятливу атмосферу в колективі.

Недостатній рівень комунікації може призводити до непорозумінь, затримок у прийнятті рішень та зниження довіри до керівництва.

Задля покращення якості зв'язку між персоналом та керівництвом пропонується такі заходи:

- регулярні зустрічі для обговорення актуальних завдань та проблем;

- використання корпоративних платформ та месенджерів для оперативного обміну інформації;
- анонімні опитування та зворотній зв'язок для виявлення потреб та проблем персоналу;
- впровадження програм наставництва та коучингу для більш ефективного спілкування між керівництвом та співробітниками.

Для успішного впровадження цих заходів керівництво повинно розуміти за чого це вводиться, яка мета цього на сам перед, які канали зв'язку використовувати, як саме проводити ці зустрічі. На (табл. 2.11) зображені основні аспекти покращення якості зв'язку між персоналом та керівництвом.

Таблиця 2.11

Ключові аспекти організації комунікації між керівництвом і персоналом для ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

Аспект	Внутрішня комунікація
Мета	Вирівнювання, мотивація, співпраця
Характер мовлення	Від неформального до напівформального, прямого
Канали	Цифровий: Slack, ClickUp, електронна пошта, відеодзвінки через Zoom та Google Meet Очні зустрічі: наради, виробничі збори, інструктажі, особисті зустрічі.
Частота	Щоденні та щотижневі оновлення
Видимість	Приватні та внутрішньо компанії

Джерело: сформовано автором за [38, 39].

Для ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» пропонується такі види внутрішніх комунікацій:

1. Лідерська. Розробка лідерської комунікації передбачає формування системного підходу до взаємодії між керівництвом і персоналом, яке включає регулярне інформування, підтримку зворотного зв'язку, прояв емпатії, здатність керівників демонструвати стійкість у кризових ситуаціях та зберігати контроль та підтримувати персоналу.

2. Спілкування між командами. Ефективна взаємодія між командами дозволяє уникати інформаційних розривів, дублювання функцій і конфліктів між підрозділами. Завдяки відкритому обміну інформацією між виробничими,

логістичними, маркетинговими, управлінськими та іншими підрозділами формується цілісне розуміння процесів, що відбуваються в компанії, та підвищується якість координації спільної діяльності.

3. Однорангова комунікація. Сприяє вільному обміну інформацією, досвідом і ідеями між працівниками різних підрозділів та всередині робочих груп. Такий формат взаємодії дозволяє оперативно вирішувати робочі питання без надмірної бюрократизації, знижує напруженість у колективі та формує атмосферу довіри й взаємної підтримки.

Використання лише окремих елементів комунікацій не забезпечує повного потенціалу організації. Тільки комплексне та системне застосування усіх форм комунікації одночасно, дозволяє досягти реального прогресу: покращити залученість працівників, зміцнити командну згуртованість, збільшити адаптивність до змін і забезпечити стійкий розвиток компанії навіть у складних умовах.

Підвищене навантаження через нестачу персоналу та кризові умови збільшує ризик емоційного вигорання та зменшення ефективності праці.

Для вирішення цього питання пропонується вжити такі заходи:

1. Організація корпоративних тренінгів з управління стресом та тайм-менеджменту. Це можуть бути тренінги як і в середині компанії так і на онлайн платформах таки як *VogushTime* та інші.

2. Надання доступу до психологічної підтримки та консультацій. Доцільно є включенням в штабного психолога до складу команди або створення його доступності безпосередньо для працівників. Такий фахівець міг би надавати консультативну та підтримуючу допомогу, спрямовану на вирішення робочих та організаційних питань, пов'язаних із психологією, зокрема стресових ситуацій, конфліктів між командами, адаптації до змін в кризових умовах.

3. Оптимізація розподілу робочого навантаження гнучких графіків. Це розподіл навантаження за проектами та завданнями; адаптувати робочий час під індивідуальні потреби працівників; чергування складних і рутинних завдань, щоб працівники могли відновитися і не вигорати психологічно; регулярний

моніторинг стану працівників, опитування або бесіди, щоб виявляти перевантаження та своєчасно коригувати завдання.

4. Створення комфортного робочого середовища, включати зони для відпочинку. Наприкладі як: м'які дивани, крісла або пуфи, де працівники можуть відпочити під час перерв; спокійна зона з приглушеним світлом та звукоізоляцією; ігрові зони або кімнати з настільними іграми для розвантаження; простір для коротких розминок, йоги або міні-тренажери; велосипедні стоянки та душові для тих, хто приїжджає на роботу активно.

5. Фізичне відновлення працівників. Надання доступу до професійного масажиста для персоналу, який працює на виробничих ділянках, зокрема на заводі з виготовлення напоїв. Це дозволяє працівникам безкоштовно скористатись масажними послугами під час перерв або у спеціально відведеному приміщенні, що сприяє зменшенню фізичного та емоційного напруження та відновленню сил.

Наглядно перелічені заходи можна спостерігати на рис. 2.5.

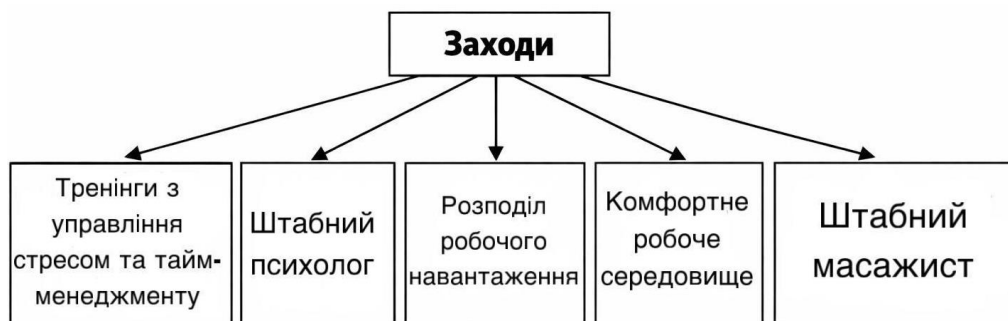


Рис.2.5. Заходи з організації внутрішньої комунікації та підтримки працівників

Джерело: сформовано автором

Створений комплекс заходів, спрямованих на підтримку персоналу ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», дозволяє розвивати всебічно підтримуюче середовище, яке знижує стрес, збільшує мотивацію та залученість персоналу, зміцнює командну, згуртованість і сприяє поліпшити продуктивності.

Через високу плинність кадрів компанія втрачає досвідчених працівників, та витрачає більше коштів на навчання нових. Задля збереження кадрів доцільно запровадити 3 основних етапи, що збільшать мотивацію та задоволеність:

1. Створення системи утримання персоналу через матеріальні стимули. Премії та бонуси за досягнення планових показників (виробничих, продажів, якості продукції); за особливі досягнення у проектах; за пропозиції щодо оптимізації процесів або економії продукції; надбавки за високу складність або ризикованість завдання; оплата дитячого садка, навчання, спортивних абонементів; компенсація витрат на транспорт або харчування на заводу; виплати за річницю роботи в компанії; сертифікати на покупки, електроніку, відпочинок або спортивні активності подарунки на свята.

2. Впровадження програм розвитку кадрового резерву та наставництва. Програма кадрового резерву передбачає виявлення та підготовку перспективних співробітників для зайняття ключових посад в майбутньому. Це дозволяє компанії своєчасно заповнювати критично важливі позиції та мінімізувати ризики, пов'язані з плинністю кадрів. Наставництво полягає у безпосередній передачі досвіду та знань від досвідчених працівників до молодших або нових співробітників. Такий підхід сприяє швидшій адаптації новачків, підвищенню професійного рівня персоналу та формуванню корпоративної культури, заснованої на підтримці та співпраці.

3. Створення прозорої системи кар'єрного росту та можливостей для професійного розвитку. Формалізація кар'єрних шляхів просування на різні рівні посади з чіткими критеріями переходу; індивідуальні плани розвитку; програми внутрішнього навчання та сертифікації; регулярне інформування співробітників про нові вакансії в компанії, можливість подавати заявки; система оцінки ефективності [40].

Впровадження цих етапів дозволяє співробітникам бачити перспективи свого розвитку в компанії, стимулює їхню мотивацію до навчання та самовдосконалення, а також формує відчуття прозорості і справедливості в управлінні персоналом.

З метою оцінки економічної доцільності таких заходів доцільно здійснити розрахунок декількох витрат підприємства на їх реалізацію, що представлені у (табл.2.12).

Таблиця 2.12

№	Вид заходу	Кількість осіб	Вартість на 1 особу, грн	Загальна сума на рік, грн
1	Вручення туристичних путівок для премійованих осіб	20	10 000,0	200 000,0
2	Квитки на культурні заходи	120	400,0	48 000,0
3	Організація харчування	1108	180,0 / день	52 652 160,0
4	Абонементи в спортивні клуби	230	2 000,0 / місяць	5 520 000,0
5	Привітання працівників із значущими датами	1108	300,0	332 400,0
	Всього	-	-	58 752 560,0

Фінансування заходів соціального характеру та корпоративних програм здійснюється за рахунок внутрішніх фінансових ресурсів. основними джерелами фінансування можуть стати:

1. Власні операційні кошти;
2. Ресурси на підтримку корпоративної соціальної відповідальності.

Отже, проведені розрахунки свідчать, що впровадження системи корпоративних заходів ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», потребує значних, проте економічно обгрунтованих фінансових ресурсів. Запропоновані заходи спрямовані на поліпшення рівня мотивації персоналу, формування лояльності до підприємства та покращення соціальної-психологічного клімату в колективі.

ВИСНОВКИ

На основі виконаного дослідження на тему: «Удосконалення управління трудовими ресурсами ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» можна зробити наступні узагальнюючі висновки.

В історичному контексті управління персоналом не мало одного конкретного автора, бо формувалося поступово впродовж історії. Чарльз Беббідж і Роберт Оуен мислителі, які зробили вагомий внесок у формуванні поняття «управління персоналом», Елтон Мейо заснував школи людських почуттів, та Генрі Форд - удосконалив організацію праці, все це сприяло створенню перших кадрових відділів у США та країнах Європи. Згодом їх підходи та методи удосконалювалися і сформували сучасну концепцію управління людськими ресурсами.

Під терміном «управління персоналом» слід розуміти процес планування, організації та ефективного використання трудових ресурсів для досягнення цілей підприємства, організації тощо.

Під зовнішньоекономічним підприємством варто вважати самостійний суб'єкт господарювання, що здійснює виробництво продукції або надання послуг з метою задоволення потреб споживачів і забезпечення стабільного фінансового результату. Його основною функціональною особливістю є можливість отримання економічних вигод і конкурентних переваг у процесі участі в міжнародному поділі праці та розвитку зовнішньоекономічних зв'язків.

При оцінці ефективності діяльності ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» встановлене наступне:

1. Рентабельність на 2022 рік знизилась до 0,5%, порівняно з 2020 роком ця сума була - 6,3%. Такий різкий спад показників обґрунтовується зростанням витрат, зменшення прибутку, погіршене ефективність управління ресурсами та зовнішніми факторами.

2. Чисельність персоналу скоротилась на 140 осіб у 2022 році, що становить 1108 працівників. На це вплинули як і зовнішні (початок

повномасштабного вторгнення), так і внутрішні (підвищене навантаження на співробітників) фактори.

3. Ефективність витрат на персонал стала нижчою, з 12,8 у 2020 році до 7,6 за 2022 рік. Це означає, що кошти на одного працівника приносять менший прибуток, або ресурси на оплату праці використовуються менш раціонально.

4. Продуктивність праці збільшилась у 2022 р. і склала 7536,9 тис.грн, хоча в порівнянні з 2021 р майже незмінною. Показник продуктивності праці змінився не суттєво, що в цілому вказує на збереження стабільності.

5. Темп продуктивності праці у 2022 році скоротився на 25,4%. Це свідчить про уповільнення зростання ефективності використання персоналу.

Причинами такої тенденції є наслідки активної фази повномасштабного вторгнення по всій території України.

В основу удосконалення управління трудовими ресурсами ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» встановлено розвиток кожного з працівників, про це вказує матеріальна мотивація - рівень оплати праці вище, порівняно з мінімальною заробітною платою в Україні; та нематеріальна, такі як онлайн тренінги, розвиток персоналу через навчання, подарунки на свята, безоплатна продукція тощо.

В заключному розділі даної роботи вказані основні проблеми щодо управління персоналом, та заходи щодо їх усунення.

При оцінці зарубіжного досвіду удосконалення управління трудовими ресурсами визначено шляхи покращення результативності кадрової роботи, а саме через матеріальну - введення додаткових пільг; вручення туристичних путівок, квитків на культурні заходи; організування харчування співробітників, спортивних залів або надання абонементів в спортивні клуби; надання допомоги в сімейних справах (наприклад, надання транспорту при переїзді) та інше. До нематеріальної мотивації слід додати - надання доступу до психологічної підтримки та консультацій; оптимізацію розподілу робочого навантаження гнучких графіків; створення комфортного робочого середовища; надання доступу до професійного масажиста для персоналу, тощо.

Таким чином, проведене дослідження дає підстави стверджувати що:

1. Удосконалення управління трудових ресурсів базується на поєднанні матеріальних, нематеріальних стимулів, а також ефективному та раціональному керівництві їхньою роботою.

2. Чинна система управління персоналом ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», оцінюється автором як задовільна, але з можливістю вдосконалення, що відображено в авторських пропозиціях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кузьменко Н.І., Власенко К.К. Значення управління персоналом у системі організаційного порядку. *Вісник Університету Банківської справи*: 2019 № 2–3 (35–36). 148-149 с. URL: file:///C:/Users/renni/Downloads/roman_editor,+24.pdf
2. Гурбик Ю.Б., Бідяєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «Управління персоналом» у системі менеджменту організації. 2018. № 17. 217-221 с. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf
3. Шитікова Л.В. Теоретичні аспекти ефективного управління персоналом в сучасних умовах. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*: Мукачево. 2019. 87 с. URL: [https://economics-msu.com.ua/web/uploads/pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics%202019%20Issue%202\(12\)%2086-90.pdf](https://economics-msu.com.ua/web/uploads/pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics%202019%20Issue%202(12)%2086-90.pdf)
4. Слець О.П., Гармаш І.О. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. *Економіка і суспільство*: Мукачево. 2017. № 9. 419-420 с. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/72.pdf
5. Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*: Київ. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372>
6. Глуценко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом в сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*: Вінниця. 2022. № 35. URL: <file:///C:/Users/renni/Downloads/1105-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1061-1-10-20220309.pdf>
7. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: 2011. 9-15 с. URL: <https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c98020a2-98b9-4855-848f-3052a64e78c6/content>

8. Віталій Кравченко. Принципи та методи системи управління персоналом. 2022. URL: <https://livingfo.com/pryntsy-py-ta-metody-systemy-upravlinnia-personalom/>
9. Тейлор Ф.В. Сучасне сприйняття принципів наукового менеджменту. *Економіка та суспільство*: 2022. № 40. URL: https://www.researchgate.net/publication/362387885_SUCASNE_SPRIJNATT_A_PRINCIPIV_NAUKOVOGO_MENEDZMENTU_FV_TEJLORA
10. Іваницька С.Б., Анісова Н.В., Петрова А.О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка*: Полтава. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405>
11. Реферат. Характеристика та особливості класичної школи управління. URL: <https://short.do/OIILiF>
12. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Адаптація персоналу як спосіб формування кадрової політики організації. *Економіка та управління персоналом*: Запоріжжя. 2019. № 6(17). 159-160 с. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/32.pdf
13. Драган О.І., Бергер А. Д., Мізюк А.О. Професійний розвиток персоналу згідно умов трансформації на підприємстві. *Київський економічний науковий журнал*: Київ. 2024. №4. 73-75 с. URL: [file:///C:/Users/renni/Downloads/100-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-96-1-10-20240329%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/renni/Downloads/100-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-96-1-10-20240329%20(1).pdf)
14. Сайко В.Р. Дослідження поняття «Мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*: Львів. 2023. № 36. 63 с. URL: [file:///C:/Users/renni/Downloads/716-Article%20Text-1299-1-10-20230311%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/renni/Downloads/716-Article%20Text-1299-1-10-20230311%20(1).pdf)

15. Яковенко І.В., Петряєв О.О. Інноваційні методи управління персоналом. Харків. 2003. 259-260 с. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/Tezy_Bolgaria_03.20/Tezy_Bolgaria_03.20_37.pdf
16. Дуглас Мак-Грегор. Теорія мотивації. URL: <https://short.do/cONqdv>
17. Бужимський К.О., Царук І.М. Формування та розвиток системи контролінгу на промислових підприємствах. *Економіка, управління та адміністрування*: Житомир. 2021. 4-5 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/351604638_Formuvanna_ta_rozvitok_sistemi_kontrolingu_na_promislovih_pidpriemstvah
18. Партин Г.О. Особливості Формування системи управлінського контролю за діяльністю персоналу підприємства та її інформаційно-аналітичне забезпечення. Львів. 2012. 183-184 с. URL: <https://ena.lpnu.ua/bitstreams/0581736f-273d-4239-98e5-742da80d32fc/download>
19. Коцій О.В., Король Р.Л. Сучасні підходи до управління персоналом. Луцьк. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-01/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_1.pdf
20. Ляшенко Р.В. Основні підходи до управління в бізнесі. *Молодий вчений*: Житомир. 2018. № 12 (64). 296 с. URL: [file:///C:/Users/renni/Downloads/3315-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-3271-1-10-20220421%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/renni/Downloads/3315-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-3271-1-10-20220421%20(1).pdf)
21. Коротка характеристика ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед». URL: <https://short.do/-hYQ6S>
22. Історія ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед». URL: <https://surl.li/pysvdt>
23. Розвиток місцевих громад ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед». URL: <https://short.do/oInUnC>

24. Звіт про управління ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» 2022 рік. URL: [file:///C:/Users/renni/Downloads/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B7%D0%B0%202022%20%D1%80%D1%96%D0%BA%20signed%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/renni/Downloads/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B7%D0%B0%202022%20%D1%80%D1%96%D0%BA%20signed%20(2).pdf)
25. The Coca-Cola Company. URL: <https://short.do/lyYb-M>
26. Звіт зі сталого розвитку 2017 рік. ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед». URL: file:///C:/Users/renni/Downloads/coca-colahbc_sustainability-report-2017.pdf
27. Юридичні дані ІП «Кока-Кола Україна Беверіджиз Лімітед». URL: <https://short.do/FmAXej>
28. Фінансова звітність ІП «Кока-Кола Україна Беверіджиз Лімітед» 2022 рік. URL: [file:///C:/Users/renni/Downloads/CCBU%20FS%202022%20UKR%20SIGNED%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/renni/Downloads/CCBU%20FS%202022%20UKR%20SIGNED%20(5).pdf)
29. Відокремлені філіали. URL: <https://short.do/6aLA7r>
30. Звіт про управління ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» 2021 рік. URL: <file:///C:/Users/renni/Downloads/%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2%20%D0%9F%D0%A0%D0%9E%20%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%97%D0%90%202021%20%D0%A0%D0%86%D0%9A.pdf>
31. Звіт про управління ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» 2020 рік. URL: [file:///C:/Users/renni/Downloads/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_2020%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/renni/Downloads/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_2020%20(2).pdf)
32. Фінансова звітність ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» 2022 рік. URL:

[file:///C:/Users/renni/Downloads/CCBU%20FS%202022%20UKR%20SIGNED%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/renni/Downloads/CCBU%20FS%202022%20UKR%20SIGNED%20(6).pdf)

33. Фінансова звітність ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» 2021 рік. URL: <https://short.do/vUyJDP>

34. Фінансова звітність ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» 2020 рік. URL: <file:///C:/Users/renni/Downloads/Coca-Cola%20FS%202020.pdf>

35. Вакансії на ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед». URL: <https://ua.coca-colahellenic.com/ua/working-with-us>

36. Звіт зі сталого розвитку 2020 рік ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед». URL: [file:///C:/Users/renni/Downloads/Sustainability%20report_2020%20\(1\)%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/renni/Downloads/Sustainability%20report_2020%20(1)%20(2).pdf)

37. Відгуки про роботу в ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» URL: <https://www.vidhuk.ua/uk/coca-cola-beverages-ukraine-ltd/review-950123>, URL: <https://www.vnutri.org/coca-cola/>, URL: <https://neorabote.net/feedback/list/company/1325>

38. Кантор І.С., Грицишин Н.І., Заяць П.Я. Комунікативні аспекти управління корпоративною культурою велики підприємств. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*: Львів. 2013. № 37. URL: <file:///C:/Users/renni/Downloads/857-Article%20Text-1549-1-10-20230818.pdf>

39. Сагер Л.Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій*: Суми. 2011. № 1. URL: https://short.do/Z_WaXn

40. Потебня Г.Є. Шляхи мотивації праці співробітників в організації. *Вісник*: 2025. № 13 (40). URL: <https://economics.com.ua/s238-shlyahi-motivaciyi-praci-spivrobitnikiv-v-organizaciyi>